

**PENGARUH PENGENDALIAN AKUNTANSI, PENGEDALIAN  
PERILAKU DAN PENGENDALIAN PERSONAL  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT. KERTA RAJASA RAYA  
SIDOARJO**

**ARTIKEL**



Oleh :

Teguh Primantoro

0513010135/FE/EA

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2010**

# **PENGARUH PENGENDALIAN AKUNTANSI, PENGENDALIAN PERILAKU DAN PENGENDALIAN PERSONAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. KERTA RAJASA RAYA SIDOARJO**

**Oleh  
Teguh Primantoro**

## **ABSTRAK**

Pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana seorang manajer berusaha untuk mempengaruhi anggota-anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi. Beberapa aktivitas yang termasuk dalam pengendalian manajemen adalah perencanaan aktivitas yang akan dilakukan, pengorganisasian aktivitas, pengkomunikasian dan pengevaluasian informasi, pembuatan keputusan tentang apakah suatu aktivitas akan dilakukan atau tidak, dan bagaimana mempengaruhi orang dalam organisasi untuk merubah perilakunya. Sejalan dengan uraian tersebut maka tujuan penelitian adalah untuk menguji secara empiris pengaruh pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal secara positif terhadap kinerja manajerial.

Obyek penelitian ditujukan kepada PT. KERTA RAJASA RAYA di Waru Sidoarjo dengan sampel sebanyak 13 orang manajer yang ada di PT. KERTA RAJASA RAYA Waru Sidoarjo dan teknik yang digunakan adalah *sampling jenuh* atau *sensus*. Untuk menjawab perumusan masalah, hipotesis dan tujuan penelitian maka analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku dan pengendalian personal memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis penelitian ini teruji kebenarannya. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama peningkatan pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku dan pengendalian personal memberikan sumbangan yang nyata terhadap peningkatan kinerja manajerial.

***Kata Kunci : Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku, Pengendalian Personal dan Kinerja Manajerial***

**CONTROL EFFECT OF ACCOUNTING, BEHAVIOR**

# **AND CONTROL OF PERSONAL CONTROL ON PERFORMANCE IN MANAGERIAL PT. KERTA RAJASA RAYA SIDOARJO**

**By  
Teguh Primantoro**

## **ABSTRACT**

Management control is a process whereby a manager is trying to influence members of organizations to implement organizational strategies. Some activities are included in management control is the planning activities that will be done, organizing events, communicating and evaluating information, making decisions about whether an activity would take place or not, and how to influence people within the organization to change its behavior. In line with the above description, the purpose of research is to empirically examine the effect of accounting controls, controlling behavior, and personal control positively to managerial performance.

Object of research is intended to. Rajasa PT. KERTA RAJASA RAYA in Waru Sidoarjo with a sample of 13 managers in PT. KERTA RAJASA RAYA Waru Sidoarjo and sampling techniques used are saturated or census. To answer the problem formulation, hypothesis and research purposes is the analysis used multiple linear regression analysis.

The results of this study concludes that accounting controls, control of behavior and personal control had significant positive effect on managerial performance, so the hypothesis of this study verified. This shows that the jointly improving accounting controls, control of behavior and personal control contributed significantly to the improvement of managerial performance.

***Keywords: Accounting Control, Behavior Control, Personal Control and Managerial Performance***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi ini persaingan antar perusahaan semakin ketat, hal ini akan membuat setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin agar dapat memenangkan persaingan, tetapi peningkatan kinerja tidak akan berhasil apa bila tidak didukung dengan sumber daya yang memadai. Salah satu sumber daya yang paling penting dalam organisasi adalah sumber daya manusia atau tenaga kerja. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan faktor penting yang melakukan investasi untuk merekrut, menyeleksi dan mempertahankan sumber daya manusia.

Perusahaan dapat dilihat sebagai sistem organisasi sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan salah satu faktor paling penting yang menentukan keefektifan organisasi, untuk itu setiap perusahaan memerlukan sistem pengendalian manajemen dengan tujuan untuk mengatur aktivitas organisasi melalui para pimpinan organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan.

Pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana seorang manajer berusaha untuk mempengaruhi anggota-anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi. Beberapa aktivitas yang

termasuk dalam pengendalian manajemen adalah perencanaan aktivitas yang akan dilakukan, pengorganisasian aktivitas, pengkomunikasian dan pengevaluasian informasi, pembuatan keputusan tentang apakah suatu aktivitas akan dilakukan atau tidak dan bagaimana mempengaruhi orang dalam organisasi untuk merubah perilakunya (Faisal dan Kusuma, 2002:162).

Adapun bentuk pengendalian dapat berupa pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku dan pengendalian personal, proses pengendalian dilakukan melalui para pimpinan (manajer) dengan penentuan tujuan dan strategi, pelaksanaan dan pengukuran, serta analisis prestasi dan penghargaan.

Pemilihan pengendalian yang tepat akan sangat menentukan efektifitas pengendalian tersebut, penggunaan pengendalian yang tidak tepat akan menimbulkan efek yang tidak diinginkan oleh perusahaan seperti meningkatnya perpindahan tenaga kerja, timbulnya ketegangan kerja, menurunnya kepuasan kerja yang pada akhirnya akan menurunkan komitmen pada organisasi dan menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Setiap perusahaan memerlukan pengendalian manajemen, karena sistem tersebut didesain untuk mengukur aktivitas anggota organisasi melalui para pimpinan atau manajer dengan penentuan tujuan dan strategi, pelaksanaan dan pengukuran serta analisis prestasi dan penghargaan, karena dalam pelaksanaan pembangunan di era globalisasi ini, tenaga kerja memiliki peran dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku dalam

mencapai tujuan pembangunan, untuk itu dibutuhkan manusia yang berkualitas dan tangguh untuk siap memasuki era globalisasi serta mampu melakukan perubahan untuk dapat bersaing.

Konsep pengendalian manajemen dirasakan sebagaimana proses yang dirancang untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam organisasi, sebagai konsekuensinya pemahaman tentang sistem pengendalian hanya didasarkan pada mekanisme penginvestigasian yang diimplementasikan oleh manajemen untuk mengendalikan pekerjaan melalui pengamatan dan pemantauan perilaku dan output. (Faisal dan Kusuma, 2002: 163).

Maksud atribut sistem kontrol akuntansi adalah semua prosedur dan sistem formal yang menggunakan informasi untuk menjaga atau mengubah pola aktifitas organisasi, dalam hal ini termasuk didalam sistem kontrol akuntansi adalah sistem perencanaan, sistem pelaporan dan prosedur monitoring yang didasarkan pada informasi, yang tidak termasuk didalam sistem kontrol akuntansi adalah mekanisme sistem kontrol kultural dan kontrol sosial (Syafrudin, 2001: 101).

Para akuntan sangat berkepentingan terhadap pemahaman tentang hubungan rancangan sistem kontrol akuntansi dengan berbagai variabel organisasional seperti ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan organisasi. Review literatur tentang sistem kontrol akuntansi menunjukkan bahwa keberadaan sistem kontrol akuntansi dalam suatu organisasi tertentu merupakan pilihan terhadap rancangan sistem kontrol akuntansi, artinya

efektifitas rancangan sistem kontrol akuntansi yang ada dalam organisasi tergantung pada konteks penggunaan sistem kontrol tersebut.

Menurut Muchammad Syafrudin (2001: 101) terdapat hubungan antara atribut perencanaan strategik dengan sistem kontrol akuntansi dan menyatakan bahwa setiap organisasi akan memodifikasi rancangan sistem kontrol akuntansi tergantung pada konteks organisasi yang bersangkutan. Berbagai contoh atribut sistem kontrol akuntansi adalah ketatnya sasaran yang ada dalam anggaran, penggunaan sistem kontrol *cost*, frekuensi pelaporan dan intensitas monitoring terhadap hasil kerja manajemen.

Teori kontigensi menyatakan bahwa rancangan dan kegunaan sistem kontrol akuntansi merupakan suatu yang dependen atau tergantung pada konteks setting organisasi dan hipotesa yang didukung oleh data empiris, sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem kontrol akuntansi sangat penting dalam pencapaian strategi yang diterapkan top manajemen (Syafrudin, 2001: 101).

Menurut pendapat Muchammad Syafrudin (2001: 101) perusahaan menggunakan strategi *entepreneurial*, yaitu strategi pengembangan pasar produk secara *continue*, membutuhkan jenis sistem kontrol akuntansi tertentu untuk memonitor akses inovasinya. Disimpulkan dalam riset ini bahwa terdapat hubungan negatif signifikan antara sistem kontrol akuntansi perusahaan dengan akses inovasi, artinya semakin canggih sistem kontrol akuntansi perusahaan, maka akses yang ditimbulkan dari inovasi

pengembangan pasar produk menjadi semakin berkurang dengan mengusulkan pandangan untuk menguatkan teori kontingensi.

Berdasarkan data yang diperoleh pada PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo menunjukkan bahwa target penjualan tahun 2006 sampai 2008 tidak terealisasi atau tidak sesuai dengan yang diinginkan perusahaan (dalam lembar), seperti tercantum dalam tabel total target penjualan berikut ini :

**Tabel 1.** Laporan Perbandingan Target dan Realisasi PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo

Tahun	Target Penjualan (dalam lembar)	Realisasi Penjualan (dalam lembar)	Selisih
2006	51.647.806	49.774.147	1.873.659
2007	54.476.951	52.097.353	2.379.598
2008	60.350.432	58.842.355	1.508.077

Sumber : PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo

Tabel diatas dapat diketahui bahwa target penjualan yang diinginkan PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo tidak terrealisasi, sehingga produksi menjadi menurun, hal ini disebabkan oleh kurangnya perilaku manajer dalam mengawasi dan memonitor tindakan bawahan untuk memastikan apakah tindakan karyawan sudah sesuai dengan aturan yang diterapkan oleh perusahaan.

Gambaran bagaimana kinerja manajerial pada PT. Kerta Rajasa Raya Waru Sidoarjo saat ini, sehingga perlu adanya penelitian yang membahas masalah penurunan kinerja manajerial untuk menjadi masukan bagi pihak perusahaan.



Berdasarkan hal tersebut diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku dan Pengendalian Personal terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Apakah pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku dan pengendalian personal berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial?”

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Sejalan dalam perumusan diatas maka tujuan penelitian adalah untuk menguji secara empiris pengaruh pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal secara positif terhadap kinerja manajerial.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

### **a. Bagi Peneliti**

Dalam penelitian ini dapat dijadikan suatu perbandingan antar teori-teori yang selama ini peneliti dapatkan dengan kenyataan yang ada. Sehingga dapat diketahui masalah yang dihadapi perusahaan dan kesesuaian antara yang diperoleh, sehingga dapat diperoleh pemecahan masalah yang ada.

b. Bagi Akademis

Memberikan tambahan informasi untuk dapat digunakan sebagai tambahan ilmu pengetahuan khususnya tentang tenaga kerja manajerial.

c. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi personalia untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan dan mempengaruhi kinerja manajerial serta bagaimana cara meningkatkan kinerja manajerial.